



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kansainvälisen virtuaalitiimin työn kehittäminen

Inkiläinen, Markku

2016 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Kansainvälisen virtuaalitiimin työn kehittäminen

Markku Inkiläinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2016

Markku Inkiläinen

Kansainvälisen virtualitiimin työn kehittäminen

Vuosi	2016	Sivumäärä	46
-------	------	-----------	----

Viime vuosikymmenien aikana tapahtunut yritysten kansainvälistyminen on lisännyt kiinnostusta myös kansainväliseen tiimityöskentelyyn. Tämän vuoksi kansainvälisten tiimien kokoaminen on yleistä yrityksissä, jotka toimivat globaaleilla markkinoilla.

Kansainväliset tiimit luovat mahdollisuuden kustannustehokkaaseen työskentelyyn ja innovointiin. Kansainvälisyydessä on myös haasteensa, joista suurimmat lienevät aikaerot ja etäisyydet. Hyvin toteutetulla viestinnällä voidaan kuitenkin saattaa yhteen eri puolella maailmaa työskentelevät tiimin jäsenet niin että etäisyys ja aikaero eivät ole ongelma. Teknologian kehitys nimenomaan viestintäpuolella on ollut huima ja videoneuvottelut ovat olleet jo pitkään arkipäivää kansainvälisissä yrityksissä.

Mikään tiimi ei voi toimia ilman johtajaa ja johtamisen tärkeys korostuu nimenomaan toimittaessa virtuaaliympäristössä, jossa tiimin jäsenet eivät välttämättä tapaa toisiaan koskaan. Tiimin tavoitteiden asettaminen ja niihin pääseminen sekä tiimin jäsenten seuranta ja motivointi ovat tärkeimmät asiat mitä tiimin vetäjältä vaaditaan. Yhteistyö tiimin jäsenten välillä luo pohjan onnistuneelle tiimityölle ja se heijastuu yrityksen tulokseen ja työntekijöiden hyvinvointiin.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kansainväliselle IT-alan yritykselle ja tutkimuksen kohteena oli kansainvälinen asiantuntijatiimi. Tutkimustyön aiheena oli tutkia miten tiimiä voitaisiin kehittää aidoksi, yli rajojen toimivaksi virtuaaliseksi huipputiimiksi.

Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin tiimin toiminnan kehittämistä ja tiiminvetäjän johtamistaitojen kehittämistä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyhaastattelua ja toteutuksen tekemiseen haastattelulomaketta. Haastatteluun osallistuivat kaikki kyseisen tiimin jäsenet kaikissa Pohjoismaissa. Tutkimustuloksesta voidaan päätellä, että virtuaalitiimin toiminta on kehittynyt oikeaan suuntaan ja tiiminvetäjän toimintaan on oltu tyytyväisiä.

Asiasanat tiimi, virtuaalitiimi, kehittäminen, johtaminen

Markku Inkiläinen

Developing the work of an international virtual team

Year	2016	Pages	46
------	------	-------	----

The internationalization of enterprises over the past decades has heightened the interest in international teamwork. Therefore, building international teams is common in companies which operate in the global market.

International teams will create an opportunity for cost-effective work and innovation. Internationality is also a burden, of which the time difference and the distance are probably the biggest challenges. However, well-implemented communication can be used to bring together team members working around the world, so that the distance and the time difference is not a problem. The development of technology, specifically in communications side has been huge and video conferencing has been around for a long time in international companies.

None of the teams can function without a leader and the importance of team leadership is emphasized specifically for teams operating in a virtual environment, where team members don't always meet each other. Setting team goals and reaching them, as well as follow-up team members and their motivation are the most important things you require from team leaders. The cooperation between the team members creates the foundation for successful team work and is reflected in the company's performance and employees' well-being.

This study was carried out for an international IT company and the subject of the study was an international team of experts. The subject of this research was to investigate how the team could be developed into a genuine virtual top team working cross-border.

The theoretical frame of reference for the development of team activities and the development of managerial skills, team leader, was used. The research method was used to survey the interview and to make the implementation of the interview form. All team members attended to an interview in all Nordic countries. The study results show that the virtual team activity is developed in the right direction and team leader's work is found satisfactory.

Keywords team, virtual team, development, leading

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	7
3	Tiimityöskentelyn toimintatapa.....	8
3.1	Tiimi osana organisaatiota	8
3.1.1	Tiimin määritelmä	8
3.1.2	Tiimin kehitysvaiheet	11
3.1.3	Virtuaalitiimi	14
3.1.4	Virtuaalitiimin edut ja haasteet	18
3.2	Muutos ja muutosjohtaminen.....	19
3.3	Viestintä virtualitiimissä	21
4	Tiimityöskentelyn pohjatyö ja tehdyt muutokset	23
5	Tutkimuksen toteuttaminen	27
6	Johtopäätökset	38
6.1	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	38
6.2	Tulosten pohdintaa.....	39
6.3	Parannusehdotukset.....	39
6.4	Jatkotutkimusehdotuksia.....	39
7	Jatkotoimenpiteet tiimin kehittämiseksi	40
	Lähteet.....	41
	Kuvat	42
	Taulukot	43
	Liitteet	44

1 Johdanto

Kansainvälisessä organisaatiossamme työskentelevät IT-asiantuntijat olivat kaikki toimineet jo vuosia suurin piirtein samoissa tehtävissä. He eivät kuitenkaan tunteneet juurikaan toisiaan entuudestaan, koska kaikki tekivät työtään eri maissa. Työskentelyn tehostamiseksi organisaatio teki vuoden 2011 alussa päätöksen pohjoismaisten toimintojen yhdistämisestä ja myöhemmin keväällä sain tilaisuuden päästä tiiminvetäjäksi 12 hengen pohjoismaiseen asiantuntijatiimiin. Tiimin perustamisella haettiin työn tehostamista, tiedon jakamista, kustannussäästöjä ja prosessien yhdenmukaistamista, jotka yhdessä parantaisivat kannattavuutta. Koska minut oli valittu johtamaan ja kehittämään tiimiä, päätin käyttää kehittämistyön yhteydessä saamiani kokemuksia opinnäytetyön tekemiseen.

Yhteispohjoismaisen asiantuntijatiimin kokoaminen tapahtui vuoden 2011 alussa ja aluksi sen vetäjänä toimi kokenut tanskalainen asiantuntija, joka ei kuitenkaan ollut aiemmin toiminut juuri tässä roolissa, mutta tunsu työn sisällön kohtuullisen hyvin. Pian tiimin kokoamisen jälkeen hänelle annettiin kuitenkin uusia tehtäviä myös muilta alueilta ja tiimin vetovastuu päätettiin siirtää yhdelle tiimin pitkäaikaisimmista jäsenistä. Tästä katsottiin olevan se etu, että tiimin jäsenenä hänellä olisi enemmän yksityiskohtaista käytännön kokemusta työstä, työkaluista, prosesseista ja erilaisista käytännöistä.

Varsinaista aikataulua tiimin kehittämiseksi ei annettu, mutta koska käytännössä tiimiytyminen kestää vähintään vuoden, niin tavoitteeksi asetettiin saada käyttöön uudenlainen tapa työskennellä 1-2 vuodessa. Tässä ajassa tiimin toiminnan voisi olettaa olevan tuloksellista ja voitaisiin puhua todellisesta, yli rajojen tapahtuvasta tiimityöskentelystä.

2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia ja analysoida kansainvälisessä yrityksessä toimivan Pohjoismaisen asiantuntijatiimin johtamista ja toiminnan kehittämistä sekä tiimijohtamiseen soveltuvaa toimintamallia virtuaaliympäristössä. Tiimi oli vasta perustettu, mutta sen jäsenet olivat toimineet samanlaisissa työtehtävissä kukin omassa maassaan jo pitkään. Suunnitelmallista yhteistyötä ei kuitenkaan ollut tehty, joten nyt päätettiin tutkia, miten toimintaa voitaisiin kehittää kohti aitoa ja tuloksellista virtuaalitiimityöskentelyä.

Aluksi tiimin jäsenille tehtiin lyhyt kirjallinen kysely, jossa kartoitettiin heidän asiantuntijaosaamistaan ja tavoitteitaan. Tämän nykytila-analyysin perusteella laadittiin kehittämissuunnitelma, jonka avulla tiimin toiminnan eri osa-alueita lähdettiin kehittämään. Kun kehitystyötä oli tehty jonkin aikaa, tehtiin varsinainen tutkimuskysely. Tällä haluttiin varmistaa, että valittu lähestymistapa olisi oikea ja tiimijohtaminen oikeanlaista. Mikäli tiimijohtaminen on puutteellista tai sen toimintamalli on väärä, tiimi ei tule saavuttamaan toimivan tiimin tunnusmerkkejä. Tutkimuksen lopuksi tuloksia analysoidaan ja toimintamallia muutetaan tarvittaessa, jotta tulokellinen tiimityöskentelyn malli saavutetaan.

3 Tiimityöskentelyn toimintatapa

Tiimeistä ja tiimiytymisestä löytyy paljon tietoa alan kirjallisuudesta. Organisaatioiden kehittyminen kohti tiimejä on jatkunut jo pitkään ja tarkoituksena on pyrkiä laajentamaan osaamispohjaa niin, ettei yksikään ydinosaaminen olisi yhden yksilön varassa (Skyttä 2005, 12-13). Seuraavassa luvussa käsitellään tiimin määritelmää ja sen kehitysvaiheita. Lisäksi tarkastellaan virtuaalitiimin erityispiirteitä, muutoksen merkitystä tiimin toiminnalle sekä viestintää.

3.1 Tiimi osana organisaatiota

Jotta tiimi ei tuntisi itseään irralliseksi, se kytketään siihen organisaatorakenteeseen, jonka osa se on. Käynnistysvaiheessa olisi hyvä olla mukana joku yrityksen ylemmän johdon edustaja luomassa yhteyden kokonaisuuteen ja vahvistamassa sen että tiimiytykseen suhtaudutaan vakavasti (Skyttä 2005, 170).

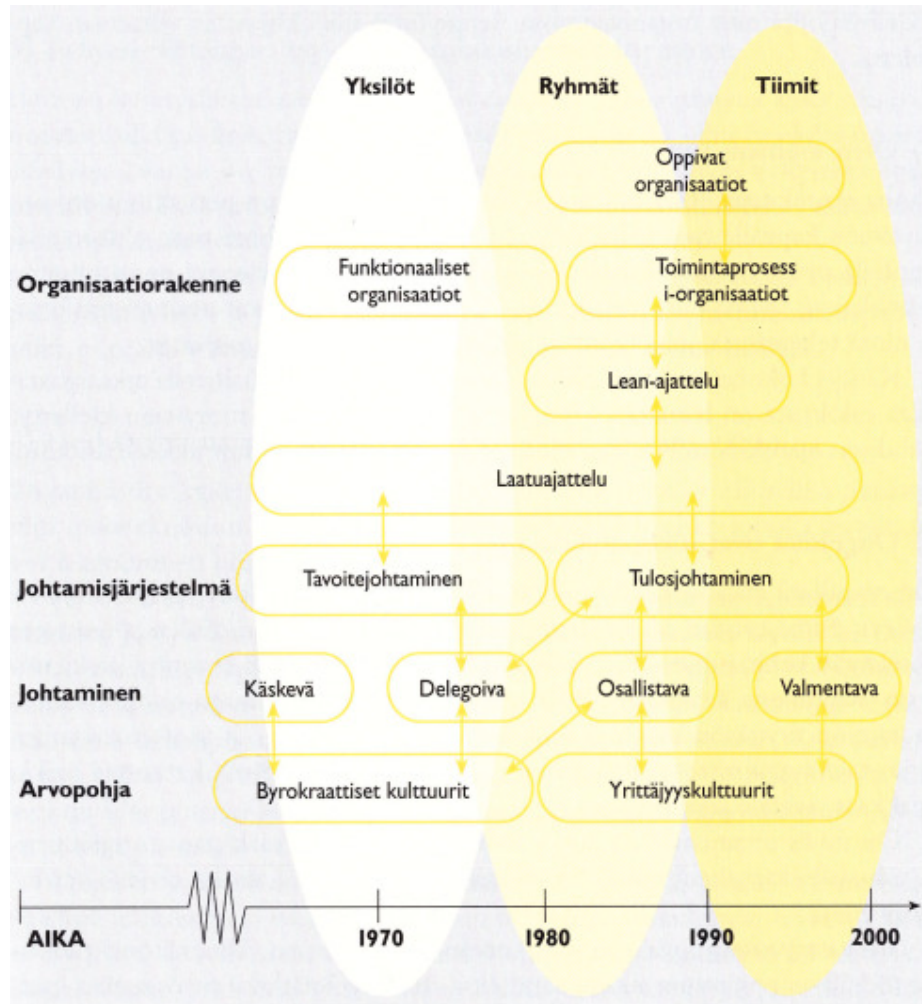
3.1.1 Tiimin määritelmä

Eräs tiimin määritelmistä on, että siihen kuuluu pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. He ovat sitoutuneet yhteisiin päämääriin, suorituksiin ja lähestymistapoihin, joista he tuntevat itse olevansa vastuussa. (Katzenbach & Smith 1999, 45.)

Tiimi voidaan määritellä myös selvästi eroteltavissa olevaksi kahden tai useamman ihmisen ryhmä, jossa jäsenet ovat dynaamisessa, keskinäisessä ja sopeutuvassa vuorovaikutuksessa toteuttaakseen yhteisen, arvostetun tavoitteen tai tehtävän. Tiimissä kullekin jäsenelle on annettu erityiset tehtävä hoidettaviksi ja kunkin jäsenyys on ajallisesti rajoitettu. (Ruohotie & Honka 1999, 100.)

Työyhteisöllä on suuri vaikutus sen jäseniin. Ihmisellä on luontainen tarve kuulua johonkin ryhmään ja ryhmässä ihminen tuntee useimmiten olonsa turvatuksi ja hänen on helpompi samaistua muihin yksilöihin. Tiimit voidaan jakaa useisiin tiimityyppeihin, kuten pysyviin tiimeihin, projektitiimeihin sekä ad hoc-tiimeihin. (Skyttä 2005, 58-59.)

Kuvassa 1 esitetään teorioiden kehittymistä kohti matalia rakenteita. Vaakasuuntaiset soikiot on sijoitettu aika-akselille sille alueelle, jolla niiden painopiste on tai on ollut ja niiden välisiä yhteyksiä kuvataan kaksisuuntaisilla nuolilla. Pystysuuntaiset soikiot edustavat puolestaan toimintojen painopistettä, jotka ovat päällekkäisiä.



Kuva 1: Teorioiden kehittyminen kohti matalia rakenteita (Skyttä 2005, 21)

Hyvin toimivan tiimin taidot ylittävät sen yksittäisten jäsenten taidot ja sen suorituskky on parempi kuin siihen kuuluvien yksilöiden yhteenlaskettu suorituskky. Perusedellytys tiimin toiminnalle on hyvä yhteistyö. Tiimin jäsenten on luotettava sekä toisiinsa, että tiimin vetäjään. Luottamuksen olisi hyvä olla lähtökohtaista. Tiimi voi toimia myös itseohjautuvasti, eli se voi itse päättää, miten työtehtävät jaetaan tiimin sisällä. Työryhmä eroaa tiimistä siinä, että sillä ei ole tarvetta sen nykyisen suorituskyyyn parantamiseen, eikä sillä myöskään ole mahdollisuutta kehittyä tiimiksi. Ryhmän jäsenet työskentelevät yhdessä pääasiassa siksi, että

he voivat jakaa tietoa ja auttaa muita ryhmän jäseniä selviytymään omissa tehtävissään. Ryhmällä ei myöskään katsota olevan yhteistä vastuuta, eikä sen suorituskkyä mitata. (Katzenbach & Smith 1999, 91.)

Kun ryhmä alkaa toimia kurinalaisesti, siitä syntyy tiimi. Yhteisen tavoitteen muokkaminen tapahtuu sopimalla yhteisistä tavoitteista ja lähestymistavasta, toisiaan täydentävien taitojen kehittämisestä tulosten yhteisvastuullisuudesta. Tuloksekas tiimi pystyy tähän kerta toisensa jälkeen. (Katzenbach & Smith 1999, 35-40.)

Tiimin ihanteellinen koko vaihtelee tapauskohtaisesti ja sen koko riippuu siitä kuinka monta alaista esimies pystyy johtamaan tehokkaasti. Lisäksi asiaan vaikuttaa kuinka hyvin tiimi pystyy ottamaan vastuuta ja onko sille myönnetty valtuudet itsenäiseen ja itseohjautuvaan toimintaan. Tässä tapauksessa tiimin valvonta siirtyy sille itselleen. (Skyttä 2005, 62-63.) Valittaessa tiimin jäseniä, on otettava huomioon tiimin jäsenten erilaiset tiedot ja taidot niin että ne täydentävät toisiaan mahdollisimman paljon (Katzenbach & Smith 1999, 45).

Globaalin ja hajautetun tiimin koolla on vaikutusta tiimin toimivuuteen. Tiimin sisällä tapahtuvan kommunikoinnin määrä, yhteydenpidon taajuus sekä kommunikointitavat riippuvat tiimin koosta. Jos tiimi on suuri, ryhmäpuheluiden, videokonferenssien ja tapaamisten järjestäminen vaikeutuu. Sopivan kokoisessa tiimissä tehtävien ja tavoitteiden kokonaiskuva on helpompi hahmottaa ja ihmisten on helpompi tutustua toisiinsa.

Tiimin jäsenten välisten suhteiden määrää voidaan käyttää tiimin toimivuuden tarkasteluun ja arvioimiseen. Tiimin jäsenten tiedoilla ja taidoilla on myös merkittävä osa tiimin toiminnassa. Tiimin jäsenten olisi hyvä pystyä täydentämään toisiaan, koskien sekä ammatillista osaamista, että luontaista erilaisuutta. Tällä on merkitystä varsinkin silloin, kun tiimin jäsenet toimivat toistensa sijaisina heidän poissaolojensa aikana. (Huusko 2007, 70-71.)

Globaalissa ja hajautetussa tiimissä keskeiseen asemaan nousevat tiimin jäsenten kommunikaatiokyvyt, jolloin asiantuntemuksen lisäksi hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot ovat välttämättömiä tiimin tuloksellisuuden saavuttamiseksi (Huusko 2007, 72-73).

3.1.2 Tiimin kehitysvaiheet

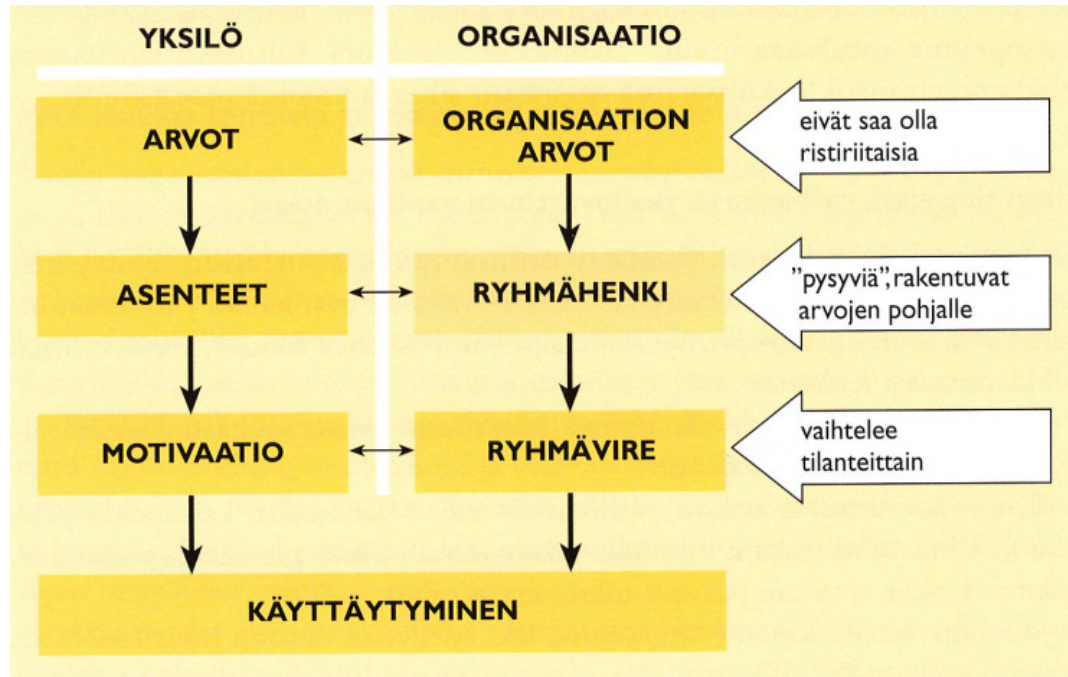
Kuvassa 2 esitetään tiimiksi kasvamisen prosessi. Se pitää sisällään erilaisia kehitysvaiheita, jotka kuvaavat joukon kasvamista huipputiimiksi. Kaikki joukot eivät välttämättä käy kaikkia kehitysvaiheita läpi, eivätkä kaikki kehity koskaan huipputiimiksi.



Kuva 2: Joukon kasvu huipputiimiksi (Skyttä 2005, 111)

Hämäläinen ja Maula (2006, 15) määrittelevät mission siten että se vastaa kysymykseen: miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen perustehtävä. Kauhanen (2010, 13) toteaa lisäksi, että missioon sisältyy asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Visiolla kuvataan organisaation tulevaisuuden tilaa ja se antaa vastauksen kysymykseen millainen se haluaa olla ja mitä se haluaa tehdä tulevaisuudessa. Yrityksen strategia kuvaa niitä keinoja, joilla yritys aikoo saavuttaa tulevaisuuden tavoitteensa. Strategian toimeenpanoa kutsutaan sen jalkauttamiseksi. (Hämäläinen & Maula 2006, 15-16, 25.)

Kuvassa 3 on esitetty ihmisen ja organisaation käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä. Yksilön sisältä tulevat ohjausimpulssit ohjaavat ulospäin näkyvää yksilökäyttäytymistä. Organisaatiossa näkyvä käyttäytyminen saa suuntaa samanlaisista ohjausimpulsseista.



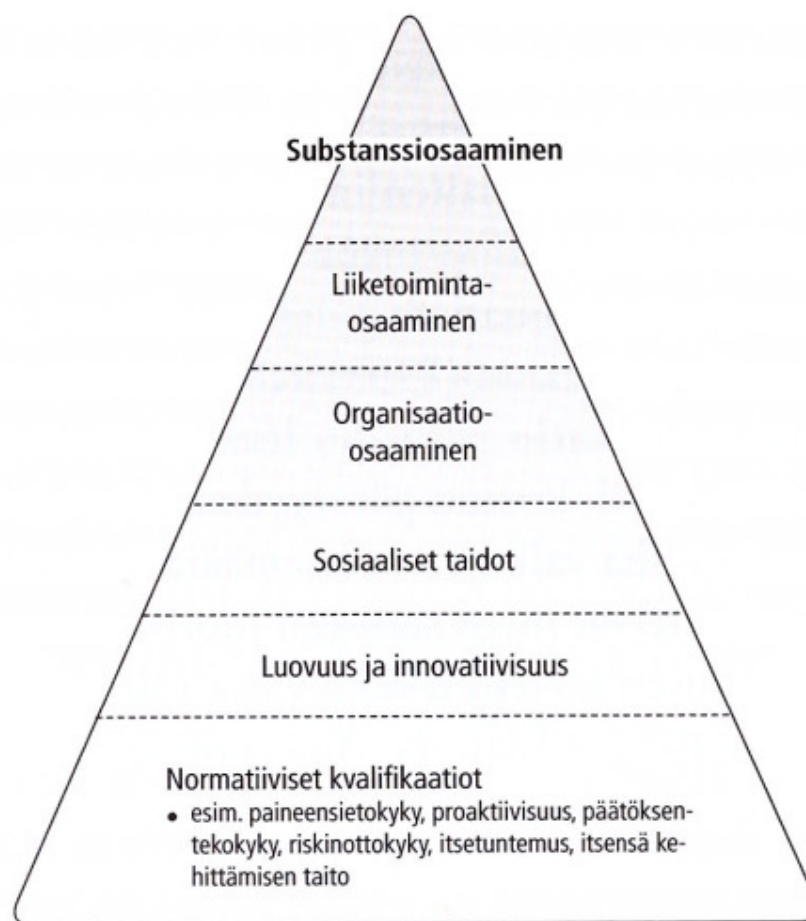
Kuva 3: Käyttäytyminen yksilön ja organisaation arvojen pohjalta (Skyttä 2005, 66)

Oppiva organisaatio tarkoittaa tilannetta, jossa oppimista tapahtuu sekä yksilön, ryhmän että organisaation tasoilla. Koska strategia-ajattelu on ajan myötä muuttunut yhä enemmän resurssiperusteiseksi, puhutaan nyt myös strategisesta osaamisesta ja ydinkyvykkyydestä, jotka molemmat ovat yrityksen kilpailukyyn ja menestyksen kannalta ratkaisevia osaamisalueita. (Viitala 2012, 172-173.)

Organisaation oppiminen merkitsee enemmän verrattuna yksilöiden oppimiseen, koska se tarkoittaa organisaation kyvykkyyttä yhdistää sen jäsenten oppiminen, jotta se saavuttaisi yhteiset tavoitteet (Kauhanen 2000, 148).

Pysyvien kehittämistulosten aikaansaaminen oppivan organisaation avulla on mahdollista. Organisaatio joutuu kuitenkin todennäköisesti kohtaamaan ongelmia ja ristiriitoja, ennenkuin se oppii oppimaan (Skyttä 2005, 20).

Kuvassa 4 on esitetty sellaisten valmiuksien kokoelma, jolla henkilö menestyy tehtävässään. Tätä kutsutaan myös ammattitaidoksi. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn ammattialaan ja niiden sisällöllistä ydintä nimitetään substanssiosaamiseksi.



Kuva 4: Yksilöosaamiset (Viitala 2012, 179)

Itseohjautuva oppiminen tarkoittaa henkilökohtaista oppimista erilaisten menetelmien avulla. Näitä voivat olla mm. mentoroinnin tai verkkopohjaisten lähteiden kautta oppiminen. Etuna on yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen sekä sisällön ja aikataulun sovittaminen vastaamaan yksilöllisiä tarpeita. (Viitala 2012, 194.)

Reflektointiin kykenevät tiimit arvioivat jatkuvasti toimitatapojaan sekä vuorovaikutustaan. Niillä on myös kyky etsiä yhdessä keinoja kehittää toimintaansa kohti kehittyneempää toiminnan tasoa. (Viitala 2012, 198.)

Motivaatiolla on erittäin suuri vaikutus kaikkeen työntekoon ja sillä voidaan sanoa olevan muoto, suunta, kesto ja voimakkuus (Lämsä & Päivike 2010, 80). Muotoa voidaan kuvata sisäisenä vireystilana ja suunnalla käyttäytymisen ohjautumista tiettyyn tavoitteeseen. Kauhasen (2010, 83) mukaan kesto voi vaihdella tehtävän, ja voimakkuus sisäisten ja ulkoisten tekijöiden mukaan.

Motivaatio voidaan edelleen jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Yhdessä nämä motivaatiotekijät virittävät yksilön käyttäytymistä tavoitteelliseen suuntaan. Sisäiset tekijät muodostuvat mm. psykologisista tarpeista ja ulkoiset tekijät työolosuhteista sekä johtamisesta ja palautteesta. (Kauhanen 2010, 83.)

Frederik Taylor tutki 1900-luvun alussa tekijöitä, jotka saivat ihmisen tekemään työtä. Siihen aikaan oli vallalla käsitys, että ihminen pyrki saavuttamaan tavoitteensa tiukan valvonnan ja ohjauksen sekä rahapalkkion ohjaamana. Näiden tilalle ovat lisääntyneen koulutuksen ja työhön liittyvän itsenäisyyden odotuksen myötä nousseet tunteisiin ja ajatteluun vaikuttavat tekijät, jotka saavat ihmiset tuntemaan tavoitteensa tavoittelemisen arvoiseksi sekä työnsä mielekkääksi. (Kauhanen 2010, 82-83.)

Sitoutuminen tarkoittaa työelämässä yksilön psykologista suhdetta omaan organisaatioonsa. Sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen. Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan yksilön halua tehdä työtä omassa organisaatiossaan sekä jatkuvalla työntekijän oman panos-tuotos suhteensa kannattavuuden arviointia. Lisäksi sillä tarkoitetaan velvollisuudentunnetta työskennellä oman organisaationsa hyväksi. (Viitala 2012, 88-89.) Työntekijöiden sitoutuneisuutta on perinteisesti pidetty yrityksille erittäin tärkeänä, mutta tietty määrä tervettä vaihtuvuutta voi tuoda tullessaan etuja Toisaalta varjopuolena voi olla osaamisen katoaminen. (Viitala 2012, 90).

Skyttä (2005, 47) määrittelee sitoutumisen siten, että yksilö laittaa itsensä likoon ja käyttää energiansa ja osaamisensa jonkin asian eteenpäin viemiseksi. Yksilöllä tulee ennen kaikkea olla vapaus päättää asiasta itse, jotta sitoutuminen olisi aitoa.

3.1.3 Virtuaalitiimi

Globaali talous ja kehittyneet tietojärjestelmät mahdollistavat yritysten toimimisen maailmanlaajuisesti ja se on lisännyt virtuaalitiimien suosiota. Virtuaalitiimin erityispiirteenä on se, etteivät tiimin jäsenet työskentele yhdessä ja samassa paikassa, vaan he voivat olla maantieteellisesti kaukana toisistaan. Voidaan sanoa että virtuaalijohtaminen on lisääntynyt samalla kun sähköisen vuorovaikutuksen määrä on kasvanut.

Virtuaalijohtaminen eroaa tavanomaisesta johtamisesta siinä, että virtuaalijohtaminen tapahtuu ympäristössä, jossa työn välittäjänä toimii informaatioteknologia. Johdettavat eivät välttämättä tapaa fyysisesti koskaan toisiaan ja jotta etäjohtaminen onnistuisi, yksilön johtamistaitoja on uudistettava. (Humala 2007, 14-15.)

Virtuaalijohtajan tehtäviin kuuluu säännöllisen aikataulun luominen tilannekatsauksille ja keskusteluille. Näitä palavereja pidetään sekä tiimin kesken ja myös kahdenkeskisesti jokaisen tiimin jäsenen kanssa.

Johtajuudeksi voidaan kutsua kykyä vaikuttaa muihin aktiivisesti, jotta määrätty päämäärä voidaan saavuttaa. Globalisaation myötä etäältä tapahtuva virtuaalijohtaminen on yleistynyt työelämässä, joten myös johtamistaitoja on harjoitettava ja uudistettava. Erona tavalliseen johtamiseen on virtuaalijohtamisen tapahtuminen sellaisessa ympäristössä, jossa yhdessä työtä tekevät ihmiset eivät juuri tapaa ja jossa teknologian osuus on merkittävä työn välittäjänä. Yhteydenpitoon tiimin jäsenten välillä voidaan käyttää paitsi perinteistä puhelinta ja sähköpostia, myös erilaisia videoneuvotteluun soveltuvia laitteita. Teknologiaa kannattaa hyödyntää ja käyttää luovasti omien tarpeiden mukaan ja näin parantaa tehokkuutta sitä mukaa kun toimintaympäristö muuttuu. (Humala 2007, 14-18.)

Tutkimuksen (Fisher & Fisher 2012, 174-175) mukaan sopiva aikaväli palavereille on viikottain, jotta tiimin jäsenet saadaan pidettyä ajan tasalla tapahtumista ja tiimin vetäjä pystyy ohjamaan jäseniä jokapäiväisissä asioissa. Kahdenkeskisissä palavereissa on mahdollisuus antaa ja saada palautetta. Vaikka kasvokkain tapahtuvat tapaamiset voivat olla vaikeita järjestää kvarttaaleittain tai kerran puolessa vuodessa, ne edistävät tehokkaimmin vuorovaikutusta ja kasvattavat tiimin yhteishenkeä ja luottamusta tiimin vetäjän ja tiimin jäsenten välillä.

Periaattessa tiimillä on käytettävissään neljä vaihtoehtoa johtajuuden suhteen: tiimillä on yksi vetäjä, johtajuus kiertää jäseneltä toiselle, asiantuntijajohtajuus sekä viimeisenä vaihtoehto, jossa tiimillä ei ole lainkaan vetäjää. Jokaisella vaihtoehdolla on luonnollisesti omat hyvät ja huonot puolensa, eivätkä kaikki vaihtoehdot sovellu kaikkiin organisaatioihin. Yleisin vaihtoehto on tiimi, jolle on valittu yksi vetäjä ja se soveltuu erityisesti tilanteeseen, jossa ollaan juuri siirtymässä perinteisestä organisaatiosta tiimeihin. Tiimi, jolla ei ole vetäjää ja on siis itseohjautuva, voidaan rinnastaa aiemmin esiteltyyn huipputiimiin, koska tällöin vastuiden ja osaamisten on oltava esimerkillisen hyvin toimivia. (Skyttä 2005, 88-90.)

Tiimin itseohjautuvuus tarkoittaa siis tiimin valtuuksia ja toisaalta kykyä toimia ja tehdä päätöksiä itsenäisesti. Esimiehen tehtävään kuuluu organisaation toiminnan seuraaminen ja poikkeamiin puuttuminen. Tätä taustaa vasten on luonnollista nähdä esimiehen välttämättömyys organisaation toiminnassa. Pelkän tavoitteen ja seurannan asettaminen toiminnalle ei yleensä riitä, koska organisaation omat arvot eivät aina ole riittäviä keinojen valinnassa. (Kauhanen 2010, 58-59.)

Organisaatiotasolla johtajuus on sopimuksin määritelty esimiehille, mutta tiimeissä johtajuus pyritään viemään mahdollisimman paljon tiimin sisälle kuuluvaksi. Tästä syystä tiimin sisällä ei voida puhua johtajasta vaan johtajuudesta, koska tiimissä ei ole organisaatiotasoja. (Skyttä 2005, 85.)

Tiimin johtaminen voidaan määritellä nykyaikaisena, tulevaisuuteen suuntautuvana johtamisena. Hyvän tiimin vetäjän ominaisuuksiin kuuluu aktiivisuus kohtaamissaan asioissa. Hän pystyy toimimaan innovaattorina ja heittämään tarvittaessa itsensä ja persoonallisuutensa peliin. Tämä voi tarkoittaa joskus myös harkittua riskinottoa. Johtajan tulisi pyrkiä vaikuttamaan vallitseviin olosuhteisiin ja ympärillään oleviin ihmisiin omalla toiminnallaan niin, että tiimin jäsenet voivat kohdata muutokset etupainotteisesti ja rakentavasti. (Heikkilä 2002, 130-131.)

Perinteinen johtaminen ei toimi globaalissa, nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja siksi siitä olisi luovuttava. Tarvitaan siis uudenlaista johtamistapaa, jossa valtaa ja vastuuta siirretään johtajalta tiimille. Työn ohjaus ja valvonta säilyvät edellen johtajalla, mutta tiimiä koskevista asioista sovitaan yhdessä tiimin kanssa. (Huusko 2007, 48.) Johtajasta tulee valmentaja, jonka tehtävänä on ohjata ja opastaa tiimiä kohti yhteistä tavoitetta (Heikkilä 2002, 14).

Tiimin vetäjän toimenkuvaan kuuluu toiminnan suunnittelu yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Lisäksi toiminnan arviointi ja kehittäminen sekä näiden tukeminen vaativat aikaa. Tiimin vetäjälle on siis järjestettävä aikaa sekä tarvittavaa koulutusta. Lähimmän esimiehen tulisi varsinkin alkuvaiheessa antaa tukea tehtävään. Tiimin vetäjä toimii myös tärkeänä linkkinä tiiminsä ja esimiehen välillä ja välittää tietoa molempiin suuntiin. Johtamisen lisäksi tiimin vetäjä hoitaa yleensä myös omaa perustehtäväänsä yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. (Spiik 2007, 192-193.)

Nykypäivän johtamisen periaatteena on asettaa organisaatiolle tavoite eli visio, ja jota puolestaan tukevat missio ja arvot. Organisaatiota on johdettava, jotta se voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Kauhanen 2010, 55.)

Tavoitteiden asetannassa on otettava huomioon se että niiden on oltava mm. riittävän tarkkoja, mitattavia sekä toteutettavissa olevia. Suoritusten on todettu olevan parempia, kun haasteet on asetettu selkeiksi ja riittävän haasteellisiksi. Liian korkealle asetetut tavoitteet voivat johtaa motivaation puuteeseen ja siihen ettei tavoitteesen edes pyritä. (Kauhanen 2010, 61.)

Työntekijöiden osaaminen on keskeisessä asemassa työelämässä. Tiedot ja taidot eivät kuitenkaan yksistään riitä, vaan myös kokemus kuuluu osaamiseen. Kokemuksen merkitys korostuu tilanteessa, jossa koettuja asioita pystytään ja halutaan käyttää muuuttuneessa tilanteessa, omien arvojen ja asenteiden mukaisesti. (Kauhanen 2010, 25.)

Osallistaminen voidaan katsoa yhdeksi kulttuurimuutoksen malliksi (Ulrich 2012, 223) ja sen voisi kiteyttää ajatukseen, jossa pyritään ottamaan käyttöön uuden mallin mukaisia työtapoja ja pääsemään eroon vanhoista. Muutoksen on aina tuotettava lisäarvoa organisaatiolle, eikä sitä pidä siis lähteä toteuttamaan itsensä tai vaikkapa henkilökunnan sitouttamisen vuoksi.

Osallistava johtaminen on ollut keskeisessä osassa etäännyttäessä autoritäärisestä johtamisesta ja siirryttäessä delegoinnin yleistymisen kautta yhä itsenäisempään ja itseohjautuvampaan toimintaan. Myös koulutus- ja osaamistason nousu on edesauttanut tätä muutosta. (Skyttä 2005, 42.)

Osallistavassa johtamisessa yksilöille annetaan päätäntävaltaa työtehtävien hoitamiseen. Johtamisen voimakkuus riippuu johdettavien kypsytydestä ja vähenee sitä mukaa, kun johdettavien ammattitaito ja vastuun ottaminen lisääntyvät. (Skyttä 2005, 42-43.)

Osallistavan johtamisen perusidea on esitetty kuvassa 5, jonka perustana on suorakaide. Alempi osa kuvaa johdettavien kypsytyä ja ylempi johtamisen voimakkuutta. Tavoitteena on, että ajan kuluessa ammattitaito ja vastuuntunto lisääntyvät, kun taas opastus ja valvonta vähentyvät.



Kuva 5: Osallistava johtaminen (Skyttä 2005, 42)

Tiimipalaverieihin tehdään agenda käsiteltävistä asioista ja kaikki tiimin jäsenet voivat tuoda myös itse haluamiaan asioita palaveriin käsiteltäviksi. Palaverieissa käsiteltävät asiat voivat olla luonteeltaan joko sellaisia joista tiedotetaan tai jotka vaativat keskustelua tai päätöksiä. Palaverien sisältö ei kuitenkaan saisi jäädä pelkästään keskustelun asteelle, vaan niissä pitää tehdä myös päätöksiä. On suotavaa, että näissä päätöksissä kaikkien tiimin jäsenten tulee saada tulla kuulluksi. Palaverieissa voidaan päättää myös työnkierrosta, haasteellisista erityistehtävistä sekä sijaisuuksien hoidosta. Myöhemmässä vaiheessa tiimin jäsenet ottavat kukin vuorollaan vetovastuun viikkopalaverien pitämisestä ja saavat näin mahdollisuuden tulla pois mukavuusalueeltaan. Tämän on todettu edistävän oppimista ja yksilön kehittymistä. (Viitala 2012, 191-192.) Palaverista tehdään pöytäkirja, joka saatetaan kaikkien tiimin jäsenten tietoon. Yhteiset palaverit kasvattavat me-henkeä ja lisäävät tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Spiik 2007, 185, 212-220.)

Tiimillä tulisi olla täydet valtuudet toimia omassa tehtävässään ja päättää asioista tiimiasolla. Tiimin tulisi lisäksi kasvaa valtuuksien mukana, eikä niin että valtuuksia annetaan vasta kun tiimi on osoittanut kypsyytensä. (Skyttä 2005, 74.) Asiantuntijatiimin jäsenet työskentelevät melko omatoimisesti, mutta kuitenkin yrityksen sääntöjen mukaan. Työtä ohjaavat erilaiset prosessit ja työohjeet, joita on noudatettava, usein jopa orjallisesti. Omia vapauksia ja harkittuja riskejä voi tuki ottaa tilanteen niin vaatiessa ja niihin jopa kannustetaan, kunhan yleisiä sääntöjä noudatetaan, eikä ketään loukata.

Vainio ja Mäensivu (2006, 21-22) mainitsevat, että tavoitteiden asettaminen, taitojen kehittäminen, positiivinen panostus sekä tuki työskentelymuotojen muuttamiseen ovat ne toimet, joita tarvitaan virtuaalityöskentelyn työskentelymuotojen muutokseen. Työskentely virtuaaliympäristössä rytmittää työtä uudella tavalla, koska työn tekemisen aika ja paikka muuttuvat verrattuna perinteiseen työskentelyyn. Omien työskentelytapojen muuttaminen ei myöskään tapahdu itsestään, joten se tarvitsee tukea. Lisäksi muutokseen on syytä varata riittävästi aikaa.

3.1.4 Virtuaalitiimin edut ja haasteet

Virtuaalitiimeillä on etunsa mutta myös haasteensa. Aina ei ole mahdollisuutta matkustamiseen ja siksi tiimin jäsenet jäävät vieraiksi toisilleen. Lisäksi yhteenkuuluvaisuuden tunne voi olla heikkoa. Mikäli työntekijät työskentelevät eri aikavyöhykkeillä, se tuo omat haasteensa kommunikointiin. Lisäksi aikaerot heijastuvat päätöksenteossa sekä johtamisen tehokkuudessa.

Englanti maailmanlaajuisena ja kansainvälisenä kielenä alkaa jo olla itsestäänselvyys, mutta koska englanti on harvoin äidinkielenä, sen taitamattomuus voi aiheuttaa kommunikointiongelmia. Kyseessä olevassa yrityksessä virallinen kieli on englanti, joten sen kirjallinen ja suullinen osaaminen on perusedellytys työtehtävissä toimimiselle.

Selkeät toimintamuodot ja pelisäännöt ovat välttämättömiä niin virtuaalityöskentelyssä, kuten muussakin työssä. Niitä kannattaa tarkistaa ja muokata koko ajan, vaikka ne muotoutuvatkin ajan mittaan. Virtuaalityöskentely vaatii suunnitelmallista johtamista, hyväksi todettuja ja työhön soveltuvia työkaluja, työskentelytapoja ja käytäntöjä sekä aavutettavissa olevia tavoitteita. Myös itsensä johtaminen nousee tärkeään asemaan. Suurimpana haasteena on pitää tiimi koossa niin, että sen jäsenet tuntevat kuuluvansa yhteen. Tällöin me-henki, vuorovaikutus ja luottamus muihin tiimin jäseniin ovat tärkeitä. (Vainio & Mäensivu 2006, 22-23.)

3.2 Muutos ja muutosjohtaminen

Yksilön arvostaminen ja tavoitteiden saavuttamisen tukeminen kuuluvat oikeudenmukaisen arvioinnin, palautteen antamisen sekä palkitsemisen ohella hyvin johdetun yrityksen työntekijöiden perusoikeuksiin. Suurena haasteena on saada eri tavoin motivoituva henkilöstö toimimaan sekä itsensä, että organisaation parhaaksi kulloinkin vallitsevassa tilanteessa. (Kauhanen 2010, 123.)

Ulrich (2012, 230) toteaa, että mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos ja että muutosvauhti kasvaa jatkuvasti. Jotta muutosta voitaisiin täysin hallita, sitä on pystyttävä hallitsemaan sekä teoriassa että käytännössä. Muutoksen lähtökohta voi olla sisäinen, jolloin se tapahtuu yleensä etupainotteisesti ja vapaaehtoisesti tai se voi olla yrityksen ulkoa tuleva, jolloin se on usein takautuva ja pakon sanelema. Käytännössä tiimin jäsenet olivat työtehtävissään kohdanneet samankaltaisia vaikeuksia, joten oli luonnollista ajatella että yhteistyötä syventämällä voitaisiin välttää pahimmat sudenkuopat. Muutos oli siis lähinnä sisäinen ja lähti siitä ajatuksesta, että työn laatu ja lopputulos paranisivat ajan myötä.

Muutoksessa esimiehet tarvitsevat tukea ylemmältä johdolta. Alaiset odottavat esimiehen selkiyttävän tavoitteita ja tuovan järjestystä tilanteeseen. Myös esimiesten on saatava riittävästi tietoa, jotta he voivat toimia oikein muuttuneessa tilanteessa. (Viitala 2012, 276.) Virtuaalitiimin perustaminen oli osa yrityksen strategiaa ja näinollen sillä oli myös ylimmän johdon tuki.

Muutosjohtaminen kohtaa monia haasteita. Suurista muutoksista tiedottaminen kuuluu aina esimiehen tehtäviin ja se ei onnistu, ellei esimies itse tunne strategiaa riittävän hyvin. Yksisuuntaisen viestinnän ongelmana on se, että lähettäjä olettaa vastaanottajan ymmärtävän sen sisällön. (Hämäläinen & Maula 2006, 107-109, 150.) Tämän välttämiseksi palaverikäytäntöä muutettiin niin, että jokaisella tiimin jäsenellä oli mahdollisuus osallistua keskusteluun ja näin vaikuttaa asioiden käsittelyyn.

Siellä missä tapahtuu muutosta, esiintyy myös muutosvastarintaa. Ihmiselle on luonnollista vastustaa muutosta ja siihen suhtudutaan usein pelonsekaisin tuntein. Ajatellaan ettei enää pärjätä muuttuneessa tilanteessa tai että ollaan liian vanhoja oppimaan uusia asioita. Muutosta suunniteltaessa on syytä pysähtyä asenne- ja arvotasolle. Muutosta ei saa viedä läpi voimalla, ”murtamalla muutosvastaisuus”, koska se lisää vastustusta entisestään. Muutosvastarintaa ei saa peitellä tai vähätellä, vaan se on kohdattava luonnollisena osana muutosta ja sitä on työstettävä yhdessä työnantajan ja työntekijöiden kanssa. (Skyttä 2005, 46.) Olennaista on, että yksilölle annetaan aikaa käsitellä muutoksen tuomia vaikutuksia ja vähitellen itse ymmärtää muutoksen mukanaan tuomat edut.

Ulrichin (2012, 197) mukaan vain noin 25 % muutoshankkeista onnistuu. Suurin syy epäonnistumisiin on se, ettei muutuskyvyn kehittämisen kannalta tärkeitä tekijöitä tunnisteta. Lisäksi ei olemassa olevia menestystekijöitä eikä niiden parannustoimenpiteitä ole määritelty. Menestystekijöitä olisi myös käytävä läpi jatkuvasti prosessina yksittäisen tapahtuman sijaan.

Hiljainen tieto on ajan myötä kertynyttä tietoa ja osaamista. Jotta tiedosta olisi hyötyä, se on pyrittävä saamaan esiin ja kaikkien käyttöön. Työtehtävien onnistumisen kannalta hiljaisen tiedon esiin saamisella on usein erittäin suuri merkitys asiantuntijatyössä. Vuosien aikana karttunut kokemus pitäisi saada kaikkien tiimin jäsenten tietoisuuteen, jotta tiimin jäsenet eivät joudu opettelemaan asioita yrityksen ja erehtymisen kautta. Varsinkin vanhemilla työntekijöillä on paljon arvokasta käytännön tietoa, joka helpottaa paitsi työn tekemistä, myös ennaltaehkäisee ongelmien syntymistä. (Virtainlahti 2009, 38-41.)

Yksi tunnetuimpia työmotivaation tutkijoita on Frederick Herzberg, joka kehitti nk. 2-faktoriteorian, jonka mukaan samat tekijät työssä voivat lisätä sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä. Herzbergin mukaan itse työhön liittyvät seikat, esimerkiksi aikaansaannokset, tunnustus, määräämisvalta omaan työhön ja etenemismahdollisuudet vaikuttavat enemmän tyytyväisyyteen kuin palkka ja olosuhteet. Motivaatio on käsitteenä laaja ja yleisesti ottaen motivaatiota lisäävät selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet, asianmukainen arviointi ja palaute, tarvittava tuki, kannustava palkkaus sekä työ itsessään.

Yksilön työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu runsaasti, koska tällä asialla on suuri merkitys hänen sitoutumiseensa yritykseen ja sitä kautta suoraan yrityksen tulokseen. Tutkimusten mukaan työntekijöitä kohtaan osoitettu mielenkiinto jo yksinään nostaa työtyytyväisyyttä, ja sillä on positiivinen vaikutus tuotantoon. Nykyään ajatuksena on se, että työtyytyväisyyteen ei pelkästään vaikuta työn sosiaalinen ympäristö vaan myös työhön sitoutuminen, tunne työn mielekkyydestä sekä mahdollisuus vaikuttaa aktiivisesti omaan työtilanteeseensa. (Rubenovitz 1989, 45-46.)

Palkitseminen on ensisijaisesti organisaation menestystä ja henkilöstön kannustamista tukemaan tarkoitettu johtamisväline ja se on nähtävä panostuksena toiminnan kehittämiseen ja kilpailukyvyn ylläpitämiseen (Kauhanen 2010, 88). Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta. Aineellinen palkitseminen tarkoittaa käytännössä aina rahapalkkiota, kun taas aineettomaan katsotaan kuuluvan kaikki ne seikat, minkä työntekijä kokee palkitsevina. Jos asiaa katsotaan organisaation johtamisen näkökulmasta, niin motivoivimmat keinot tarjoaa juuri aineeton palkitseminen ja sen merkitys onkin kasvussa. Yritys voi tarjota mm. urapalkkioita tai kasvupolkuja tai sosiaalisia palkkioita, kuten erilaisia statussymboleja. (Kauhanen 2010, 94, 97-98.)

Tiimitasolla palkitsemisen onnistuneesta suorituksesta pitäisi kohdistua koko tiimiin, eikä esimiehen tulisi missään tapauksessa ottaa kiitosta pelkästään itselleen. Palkitsemisen tulee tapahtua nopeasti suorituksen jälkeen ja sen perusteiden on oltava etukäteen kaikkien tiedossa. (Skyttä 2005, 104, 107.)

On yleistä että alaiset tuntevat saavansa palautetta liian harvoin ja esimiehet antavansa sitä riittävästi. Myös palautteen saamisen tarve vaihtelee; toiset haluavat sitä päivittäin ja toiset muutamia kertoja vuodessa. Palautteen antamisessa on otettava huomioon tapa, jolla se annetaan. Positiivinen palaute on annettava aina myös muiden kuullen ja korjaava palaute kahden kesken. (Kauhanen 2010, 102.)

Johtamisen onnistuminen ja tavoitteisiin pääseminen eivät aina ole pelkästään esimiehen taidoista kiinni, vaan myös alaisten oma aktiivisuus on merkittävässä roolissa, tällöin puhutaan alaistaidoista. Aktiivinen ja innovatiivinen alainen helpottaa johtamista ja usein myös parantaa yhteishenkeä. (Kauhanen 2010, 28.)

3.3 Viestintä virtualitiimissä

Viestinnän onnistuminen on elintärkeää yrityksen toiminnan kannalta ja virtuaalitiimissä se on erityisen tärkeää. Tässä luvussa käydään läpi virtuaalitiimin viestinnän erityispiirteitä.

Kirjallinen viestintä ja raportointi ovat osa tiimityöskentelyä kuten myös työajan seuranta ja viikottaisten tehtävien kirjallinen raportointi, unohtamatta yleistä kommunikointia sekä työohjeiden laadintaa.

Yhteneväisyyden tunnetta voidaan lisätä suunnitellulla palaverikäytännöllä ja suullinen viestintä palavereissa on koettu merkitäväksi tukimuodoksi. Palaverit ovat osa tiimityön arkea ja tiimien tehtäviin kuuluu niiden itsenäinen järjestäminen. Tyypillisesti palaverit on hoidettu esimiesten johdolla, mutta tiimiytymisen jälkeen esimies ei enää vastaa niistä. Palaverien organisointiin ja suunnitteluun onkin syytä paneutua huolella, jotta tiimi pystyy pääsemään yhteisymmärrykseen. On myös erittäin tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet ovat aktiivisesti mukana ja tuntevat vastuunsa tiimin toiminnassa. (Skyttä 2005, 87.)

Tiimin on luonnollisesti kommunikoitava myös ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Eräs tapa hoitaa kommunikointi on valita tiimin jäsenten keskuudesta edustaja, joka hoitaa yhteydenpidon. (Skyttä 2005, 87.) Tiimi kuuluu osana organisaatioon, jonka palvelut ovat ikäänkuin ulkoistettu yrityksen sisällä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tiimi kommunikoi myös muiden organisaatioiden kanssa.

On sanottu, että mitä ei voi mitata, sitä ei voi kehittää. Toiminnan arviointi tapahtuu mittaamalla erilaisia asioita. Oikeiden asioiden mittaaminen sen sijaan että mitattaisiin asioita oikein, on ensiarvoisen tärkeää. Valitettavan usein tyydytään mittaamaan tarkasti vain siksi, koska se on helppoa. (Kauhanen 2010, 59.)

Kaplan ja Norton ovat kehittäneet taloudellisten tunnuslukujen mittaamisen rinnalle Balanced Scorecard-mittariston, jonka tarkoitus on rakentaa silta suunnittelun ja toteutuksen välille kääntämällä strategia tavoitteiksi (Kauhanen 2010, 39).

Mittareiden tulisi ohjata toimintaa ja usein onkin hankalaa löytää sopivia mittareita vaikeasti mitattaville tavoitealueille (Skyttä 2005, 93). Koska tiimin työ on ulkoistettu toiselta organisaatiolta, se on tulostavasti vastuullinen paitsi oman organisaation johdolle, myös muille organisaatioille. Tiimin menestystä voidaan arvioida toiminnan määrällä sekä laadulla. Lisäksi työn pitää tuottaa lisäarvoa, jotta se on kannattavaa. Nämä yhdessä määrittelevät sisäisen asiakastyytyvyyden ja kannattavuuden, joka toteutuessaan varmistaa tiimin toiminnan jatkumisen. Arvon tuottamista asiakkaalle voidaan mitata ja onnistunut toiminta näkyy tällöin tehtävien läpimenoajan lyhenemisenä. (Kauhanen 2010, 44.)

Menestystä ja onnistumista voidaan mitata monin eri tavoin. Kauhanen (2010, 36) mainitsee yhtenä mittarina rahan, joka eittämättä onkin yleensä yksi tärkeimmistä organisaation tehokkuuden mittareista kun puhutaan ns. kovista mittareista.

Osaaminen ja motivaatio ovat tyypillisiä pehmeitä arvoja ja myös arvot ja asenteet voidaan lukea tähän kategoriaan. Arvioitaessa toimintaa myös näitä mittareita tulee tarkastella. (Kauhanen 2010, 44.) Myös henkilöstötyytyväisyyttä mittaamalla voidaan arvioida toiminnan laatua ja se on joissain organisaatioissa otettu myös kannustinpalkitsemisen mittariksi (Kauhanen 2010, 50).

4 Tiimityöskentelyn pohjatyö ja tehdyt muutokset

Oma motivaationi ja kiinnostus aiheeseen antoivat luottamusta tehtävään ja luottamus tehtävän onnistumiseen näkyi positiivisena voimavarana, joka ilmeni ajan mittaan työn hallinnassa tiimin työhyvinvointina.

Aloitin työni tiimin kehittäjänä tutustumalla aluksi ryhmän jäseniin ja tekemällä nykytila-analyysin osaamisesta ja ajankäytöstä. Tarkoituksena oli luoda tehokas yhteispohjoismainen asiantuntijatiimi, jossa jäsenten erilaiset taidot ja kokemukset saataisiin tuotua kaikkien tiimin jäsenten käyttöön ja tehostamaan sen toimintaa. Koska kyseessä oli asiantuntijatiimi, sitä koskevat erityispiirteet tuli ottaa huomioon, etenkin johtamisen suhteen.

Aluksi käyttöön otettiin säännölliset viikkopalaverit, joissa jokaiselle on varattu mahdollisuus tulla kuulluksi ja kertoa työnsä etenemisestä sekä ongelmista. Jokainen tiimin jäsen kertoi suullisesti mitä oli tehnyt edellisellä viikolla ja toimitti lisäksi kirjallisen version liitettäväksi kokousmuistioon. Tarkoitukseni oli saada kaikki tiimin jäsenet osallistumaan palaveriin, ettei niistä tulisi pelkästään tiimin vetäjän yksinpuheluja.

Varsinkin alussa oli tyypillistä että jako eri maiden välillä oli selvästi havaittavissa ja tiimin jäsenet, itseni mukaanlukien, sortuivat usein puhumaan tiimin jäsenistä sen mukaan missä maassa he fyysisesti olivat. Pyrin kuitenkin korostamaan tiimin merkitystä kokonaisuutena, riippumatta fyysisestä olinpaikastamme, jotta asenteet ja vähitellen myös organisaatiokulttuuri kehittyisi myös tältä osin yhteispohjoismaiseen suuntaan.

Kokouksissa käytiin lisäksi läpi omia visioita toiminnasta ja jaettiin kokemuksia toiminnan kehittämiseksi ja strategian luomiseksi niiltä osin, kuin se oli mahdollista. Tiimin vetäjänä vein esille tulleita asioita ylöspäin esimiehelleni sekä organisaation johdolle. Lähin esimieheni oli mukana lähes kaikissa viikkopalavereissa antamassa omaa palautettaan ja ohjaamassa tiimin toimintaa.

Kokouksilla oli periaatteessa aina sama agenda, mutta tiimin jäsenillä oli mahdollisuus lisätä myös omia aiheitaan. Agenda oli tiimin jäsenten nähtävillä erityisessä tähän tarkoitukseen perustetussa Team Roomissa etukäteen. Myös kokouspöytäkirjat tallennettiin samaan paikkaan, josta niitä voi käydä tutkimassa jälkepäin.

Noin vuoden päästä eli keväällä 2012 siirryttiin joka toinen viikko pidettävään palaverikäytäntöön, koska tiimi ei enää tarvinnut niin paljon ohjausta kuin alussa. Toinen syy oli se, että yhteisiä isoja projekteja ei ollut sillä hetkellä näköpiirissä. Lisäksi suullisesta työtehtävien raportoinnista luovuttiin, mutta tiimin jäsenet jatkoivat kuitenkin työtehtäviensä kirjallista raportointia viikottain. Palaverin pituus lyhennettiin tunnista 45 minuuttiin, osana yrityksen lanseeraamaa ohjelmaa.

Olen tarkoituksella edennyt rauhallisesti ja tiimin kanssa on tehty yhdessä pieniä muutoksia kerrallaan, jolloin niiden vaikutukset on saatu näkyviin nopeasti. Tämä on valanut uskoa ja luottamusta ihmisiin, kun he ovat nähneet että yhdessä tehdyillä päätöksillä voidaan todella viedä asioita eteenpäin. Maantieteellisistä etäisyyksistä johtuen kommunikointi tapahtuu pääasiassa sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Team Roomin käyttöä on tehostettu ja sen suomia mahdollisuuksia mm. työohjeiden, erilaisten linkkien sekä uusien ideoiden jakamiseen. Lisäksi olen vuoden aikana tehnyt kaksi työtyytyväisyyskyselyä, joiden avulla olen varmistanut sen, että etenemme oikeaan suuntaan.

Palkitseminen on tapahtunut viikkopalaverien yhteydessä sekä sähköpostitse. Minulla ei ole valtuuksia palkita tiimin jäseniä rahallisesti, mutta aktiivisesta osallistumisesta sekä hyvistä ideoista tai hyvästä suorituksesta olen antanut tunnustusta. Lisäksi lomien aikaisia tehtäviä on annettu hoidettavaksi henkilöille joilla on näyttöä aktiivisuudesta ja halua hoitaa uusia tehtäviä. Tämän on katsottu edistävän heidän henkilökohtaista urakehitystään.

Olen alusta alkaen pyrkinyt suunnitelmallisuuteen kaikessa toiminnassa ja kuunnellut herkäällä korvalla tiimin jäsenten mielipiteitä. Olen pyrkinyt olemaan helposti lähestyttävä. Uskon että itsekin tiimin jäsenenä kynnyksellä käsitellä asioita on lähtökohdiltaan matalampi kuin jos tiimiä vetäisi ulkopuolinen henkilö. Olen pyrkinyt avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun ja olen laittanut omasta mielestäni itseni likoon omien työtehtäviensä sekä tiimin asioiden hoitamisessa. Pyrkimyksenäni on ollut johtaa edestä ja olla esimerkillinen. Usein olenkin kertonut miten itse olen tehnyt tiettyjä asioita, jotta muilla on mahdollisuus ottaa omista kokemuksistani oppia.

Kokouksissamme oli loppusyksyllä 2011 mukana kaksi tanskalaista opiskelijaa, jotka tekivät lopputyötään jaetun johtajuuden ilmentymistä organisaatiossamme. Tiimimme suhteellisen nuoresta iästä huolimatta tulokset olivat rohkaisevia ja he totesivat, että kokouksissa oli jo

ollut havaittavissa pyrkimyksiä jopa jaettuun johtajuuteen. Jatkossa aionkin rohkaista tiimin jäseniä ottamaan lisää vastuuta tiimin yhteisistä asioista ja tulemaan hieman enemmän pois mukavuusalueelta.

Tiimin jäsenten vastuu yhteisistä asioista lisääntyi, eikä joukossa esiintynyt vapaamatkustajia, eikä muiden selän taakse piiloutumista, koska kaikilla oli omat tehtävänsä. Kommunikointi oli avointa; tuloksista keskusteltiin ja parannusehdotuksia esiteltiin. Ongelmatilanteet pyrittiin selvittämään. Tiimin jäsenet tunsivat vastuuta myös toisten tekemisistä ja tiimin muita jäseniä autettiin tarvittaessa. Kun kollegoita opittiin tuntemaan lähemmin, myös kunnioitus ja luottamus lisääntyi ja se edesauttoi edelleen kohti parempaa kommunikointia. Kommunikoinnin määrä ja laatu kasvavat kun ollaan toisten kanssa tekemisissä ja se on yksi huipputiimiksi kehittymisen perusedellytyksistä. Luottamus on avainasemassa puhuttaessa kommunikaatiosta ja sen avoimuudesta. Luottamusta voi osoittaa vaikkapa siten, että luovuttaa viikkopalaverin vetovastuun sairauden tai loman ajaksi sekä pyytää toimimaan backuppina tiimin asioissa.

Uusien asioiden oppiminen on joskus hidasta ja vanhoista asioista poisoppiminen vie oman aikansa. Siksi muutoksille pitää antaa aikaa. Myös mukavuusalueelta poistuminen on vaikeaa ja vaatii totuttelua. Onkin sanottu, että jossei sitä tee koskaan, on lopettanut kehittymisen. Uskon että toistuva mukavuusalueelta poistuminen muuttuu luontevaksi käyttäytymiseksi eikä sitä enää vierasta. Tämä mahdollistaa rutiineista irtipääsyn ja uusien haasteiden vastaanottamisen luonnollisena osana työntekoa.

Toisiin ihmisiin tutustumisen kautta myös hiljaisen tiedon siirtämien parantuu, jolloin sitä voidaan käyttää hyväksi prosessien ja työtapojen kehittämisessä. Vaikeat aiheet vaativat turvallisen ympäristön, varsinkin kun ryhmässä on arkoja ihmisiä. Aina kaikki eivät halua huomioida muita tiimiläisiä ja oman työn tekeminen tuntuu olevan se tärkein asia. Toisinaan voi tuntua siltä että tiimissä on joku joka haluaa hajottaa tiimin toimintaa. Tällöin tiimin sisäinen kuri voi auttaa saamaan henkilön aisoihin, koska negatiivinen asenne nakertaa tiimin toimintaa sisältä päin. Positiiviset ihmiset vetävät helposti mukaansa muita ja siihen kannattaa keskittyä. Johtavat ajatukset ja niihin sitoutuminen paljastavat toimivatko tiimin jäsenet yhteisen hyvän puolesta.

Aloittaessani työni olin varsin kokematon tiiminvetäjänä ja epäilin miten muut tiimin jäsenet suhtautuvat minuun, entiseen kolleegaan. Pelko oli kuitenkin turha, sillä tiimin jäsenet suhtautuivat vakavasti kaikkiin tehtäviin. Tiimin oppimisessa tärkeä elementti on kollektiivinen näkemys työstä ja käsiteltävistä aiheista.

Tiimin jäsenten vahvuuksien löytäminen ja niiden hyödyntäminen yhteiseksi hyväksi ovat tärkeitä asioita. Kaikki työhön liittyvät asiat, olkoonpa ne kuinka vaikeita tahansa, pitää pystyä ottamaan puheeksi tarvittaessa rakentavassa mielessä. Pyrinkin välttämään kaikenlaista käskemistä ja syyllistämistä.

Tiimin jäsenten keskuudessa pyrittiin parantamaan myös ongelmanratkaisukykyä. Tiimin avulla syntyy yleensä parhaimmat ja nopeimmat ratkaisut ongelmiin. Se vaatii, että ihmiset saadaan keskustelemaan asioista keskenään, tutustumaan toisiinsa ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Onnistumisen tunne syventää me-henkeä.

Muutos vaatii aina johtamista ja silloin johdetaan voimakkaammin kuin muulloin, tämä on kaikkien ymmärrettävä. Joskus muutos annetaan ulkopuolelta ja silloin on selitettävä miksi muutos on tehtävä ja mitä se merkitsee ja mitä hyötyä siitä on koko yritykselle tai organisaatiolle.

Kommunikointi ja sen hallinta muutoksessa on erittäin tärkeää. Moni muutosprojekti epäonnistuu puutteellisen viestinnän vuoksi. Kommunikoinnin on siis syytä olla kaksisuuntaista, suunnitelmallista, säännöllistä ja hyvin johdettua. Pyrinkin toimittamaan tiimin jäsenille kaiken oleellisen tiedon hyvissä ajoin, jotta muutokseen ehdittiin tutustua ja sen työstäminen voitiin aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Kaikista asioista ei aina haluta puhua tiiminvetäjän kuullen ja tämä on normaalia. Tiimi ei kuitenkaan järjestä kokouksia ilman esimiestä, joten ajatusten vaihto tapahtuu muilla keinoilla. Se kuitenkin edesauttaa asioiden valmistelua ennen niiden esittämistä tiimin vetäjälle ja ehkä myös muille tiimin jäsenille. Myös toisten kuullen asioista puhuminen on joskus vierasta ja siksi on järjestettävä mahdollisuus puhua näistä asioista privaattisti. Tiimin jäseniä rohkaistiinkin ottamaan yhteyttä tiiminvetäjään aina kun tuntuu siltä, että eteen tulee asioita joista haluaa keskustella kahden kesken.

Työskenneltäessä vieraiden kulttuurien edustajien kanssa, on hyvä tuntee miten asioita käsitellään eri maissa. Ongelmia syntyy, mikäli oletetaan kaikkien toimivan samalla tavalla kaikkialla. Sanonta *When in Rome, do as the Romans do*, pätee myös tässä tapauksessa. Asiantuntijaryhmään kuuluu jäseniä jotka eustavat eri etnisiä ryhmiä, joten kommunikoinnissa vaaditaan tietynlaista herkkyyttä konfliktien välttämiseksi.

Tiimiytyminen vie kokemuksen mukaan parikin vuotta, joten tämän tutkimuksen ajankohta osuu tiimin kehityskaaren alkuvaiheeseen. Tiimiytymisen jälkeen tiimitoimintaa on pidettävä käynnissä. Tehtyjä muutoksia seurataan ja reflektoidaan jatkuvasti. Olen koko hankkeen ajan keskustellut esimieheni kanssa tiimin toimintaan liittyvistä asioista ja saanut runsaasti

ohjausta ja vinkkejä toiminnan edelleen kehittämiseen. Tutkimus vahvistaa käsitystämme, että tiimi tekee oikeita asioita ja näinollen jatkaa työtään samalla tavalla kuin ennenkin. Toimintaa kuitenkin kehitetään ja agenda muutetaan sen mukaan mikä milloinkin on ajankohtaista ja vaatii huomiota. Viikkopalavereista pyritään pitämään kiinni ja niistä poissolo on sallittua vain pakottavissa tilanteissa.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Kun tiimin kehittäminen alkoi keväällä 2011, tein kyselyn tiimin jäsenten ajankäytöstä. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää kunkin tiimin jäsenen tarkka toimenkuva, koska osalla tiimin jäsenistä oli myös muita kuin suoraan tiimin toimintaan liittyviä tehtäviä. Lisäksi selvitettiin tiimin jäsenten ajankäyttöä eri tehtävien kesken. Tähän kyselyyn perustuen päätin toteuttaa tiimin sisäisen työtyytyväisyystutkimuksen vuoden 2011 lopussa. Näin laaja kyselytutkimus oli laatuaan ensimmäinen tässä tiimissä ja sen tarkoitus oli selvittää miten tehdyt muutokset olivat vaikuttaneet tiimin toimintaan. Kysely koostui monivalintakysymyksistä, jotka esitettiin väittämien muodossa. Viisiportainen asteikko soveltuu hyvin mittaamiseen, koska siinä on sopiva määrä portaita riittävän pohdinnan aikaansaamiseksi (Skyttä 2005, 97). Asteikoksi oli täten valittu 5-portainen asteikko, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä, 2 melko eri mieltä, 3 neutraali, 4 melko samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Kysely koostui kahdesta pääosiosta, joista ensimmäisessä keskityttiin kuluneen vuoden toimintaan ja toisessa esimiehen ja tiiminvetäjän toimintaan. Nämä kaksi pääosiota oli edelleen jaettu 11 eri aihealueeseen. Osa kysymyksistä löytyi Internetistä ja osa kehitettiin itse vastaamaan tiimin tarpeita.

Kysely lähetettiin 11:lle tiimin jäsenelle, jotka kaikki myös vastasivat kyselyyn. Tutkimuksen tuloksia voidaan näinollen pitää kattavina ja luotettavina. Koska kyselyjä toteutettaessa tulisi ottaa huomioon tulosten käsittelyn vaivattomuus ja lomake tulisi suunnitella huolellisesti, sopivan ohjelman, kuten Microsoft Excelin avulla tiedot voidaan kerätä ja myös tulokset saadaan helposti esitettävään muotoon. (Hämäläinen & Maula 2006, 135.) Kysely tehtiin lähettämällä kyselylomakkeet sähköpostilla Excel-muodossa tiimin jäsenille ja vastaukset kerättiin anonymisti siten, että vastauksena saadulle taulukolle annettiin sattumanvarainen nimi. Näin vastauksen lähettäjää ei voitu tunnistaa jälkeenpäin. Tulosten analysointia varten taulukko oli suunniteltu siten, että yhteenvedon tekeminen oli helppoa.

Seuraavissa taulukoissa on kuvattu vastausten jakaantuminen, eli kuinka monta tiimin jäsentä oli samaa mieltä eri väittämien kanssa. Taulukossa 1 kysyttiin tiimin jäsenten mielipidettä siitä kuinka hyvin tiimi oli suoriutunut tehtävissään kyseisen vuoden aikana ja kuinka hyvin se

oli toteuttanut yrityksen strategiaa verrattuna aikaisempaan tilanteeseen, jolloin he olivat toimineet yksinään.

How well have we succeeded in personal work/teamwork and team development to support our strategy?	Not at all	Not much	Neutral	Some-what	Very much
Establishing 1 Nordic AAM Team & Community vs. several AAMs on their own			3	8	
Establishing Team Leader from inside the team instead of outside				8	3
Establishing the same manager for all AAMs			4	6	1
Starting common weekly AAM meetings instead of separate monthly meetings in the countries		1	1	6	3
Having everybody reporting their weekly activities in the meeting	1	2	3	2	3
Creating new layout for DPE reports		3	4	2	2
Changing teamroom structure		1	5	4	1
TL and manager roles as filters before any new Nordic projects will be handed over to team		3	2	4	2
Creating WINs for operations and standard templates for requests			6	2	3
Team operation are handled more and more inside the team			5	6	
Establishing new communications channel inside and outside the team		1	6	4	
Adding self-confidence and personal satisfaction		2	4	5	

Taulukko 1: Muutokset vuoden 2011 aikana

Suurin osa tiimiläisistä oli samaa mieltä siinä, että toimimalla tiiminä oli enimmäkseen saavutettu ne tavoitteet mitä oli haluttu. Eniten hajontaa tuli tiimin jäsenten raportoisesta tekemisistään viikkopalaverissa. Kaikki jäsenet eivät olleet yhtä aktiivisia kuin toiset ja heitä

tulee näinollen rohkaista olemaan enemmän äänessä ja jakamaan tietoa muille. Sidosryhmille toimitettavan kuukausiraportin sisältö ei myöskään vielä täysin vastannut haluttua, mutta tarkoitus oli kehittää sitä ajan myötä. Lisäksi tiiminvetäjä sekä esimies eivät tiimin jäsenten mielestä voineet juurikaan vaikuttaa tuleviin projekteihin, koska päätökset tehtiin ylemmän johdon toimesta.

Activities and resources orientation	Not at all	Not much	Neutral	Some-what	Very much
Team is constantly aware of the progress and results of its work		1	4	5	1
Team produces development ideas and push them forward to implementation		1	5	4	1
The exchange of information among team members is active		1	5	4	1
The exchange of information and co-operation with other teams and are active and smooth		2	5	3	1

Taulukko 2: Työtehtävät ja resurssointi

Jotta tiimi osaisi kohdistaa huomionsa työn kannalta oikeisiin asioihin, sen on oltava tietoinen tekemänsä työn tuloksista. Taulukossa 2 olevan palautteen perusteella tiimin jäsenet ovat sitä mieltä että he ovat ajan tasalla tiimin työn edistymisestä ja tuloksista. Tiimi on myös tyytyväinen siihen, että se on kykenevä kehittämäänsä uusia ideoita ja myös varmistamaan sen, että niitä otetaan käyttöön. Tietojen vaihto tiimin sisällä koetaan aktiiviseksi, mutta kommunikointi tiimin ulkopuolisten ryhmien kanssa jakaa mielipiteitä jonkin verran.

Individual and team resource co-ordination	Not at all	Not much	Neutral	Some-what	Very much
Team has good operating conditions		1	2	8	
Team work organization and the arrangement are flexible			4	6	1
Team has the right human resources and competence for its overall execution of the tasks	1	2		8	
Customer needs are known in the team			4	6	1
Team knows the AM mission, vision and strategy		1	1	9	

Taulukko 3: Yksilöiden ja tiimin resurssien hallinta

Taulukossa 3 käsitellään yksilöiden ja tiimin resurssien hallintaa. Tiimille on luotava olosuhteet, joissa se pystyy toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Työn on oltava

määrätietoista ja organisoitua ja sen on oltava riittävän ammattitaitoista pystyäkseen suorittamaan organisaation strategian mukaista toimintaa. Nämä olosuhteet näyttäisivätkin toteutuvan melko hyvin tiimin mielestä, eli organisaation strategia ja tavoitteet ovat tiedossa. Ainoastaan puhuttaessa resursseista, muutaman tiimin jäsenen mielestä tiimillä ei ole käytettävissään joko oikeita tai riittävän ammattitaitoisia resursseja.

Decision making	Not at all	Not much	Neutral	Some-what	Very much
Team makes decisions by consensus		1	3	6	1
Team generates new ideas		1	4	4	2
Team members use their own brains			3	3	5
Team handles conflicts constructively			4	6	1

Taulukko 4: Päätöksenteko

Päätöksenteon merkitys tiimin sisäisen harmonian kannalta on ensiarvoisen tärkeää ja sitä käsitellään taulukossa 4. Yksi huipputiimin edellytyksistä on, että se pystyy tekemään päätöksiä itsenäisesti ja hoitamaan mahdolliset konfliktit rakentavasti. Kyselyn perusteella tiimin jäsenet ovat sitä mieltä, että jäsenten välillä vallitsee konsensus ja sen jäsenet pystyvät ratkomaan asioita itsenäisesti. Vakavia konflikteja ei tiimin sisällä ollut tähän mennessä varsinaisesti esiintynyt, mutta mikäli konflikteja esiintyisi, tiimin jäsenent uskoivat ratkaisevansa ne rakentavasti.

Learning and development in the team	Not at all	Not much	Neutral	Some-what	Very much
Team members learn and develop themselves		1	1	8	1
Team is change-oriented and learning team		1	2	8	
Team members are multi-skilled			3	5	3
Team self-conducting is developed within the team			4	4	3
Team members are capable of team-work and keeping meetings			2	7	2

Taulukko 5: Oppiminen ja kehittyminen tiimissä

Taulukko 5 käsittelee oppimista ja kehittymistä. Tiimin toimintaa ohjaavat sen jäsenten kehittyminen työssään ja heidän taitonsa ja halunsa tehdä ryhmätyötä. Tulosten mukaan

tiimin jäsenet suhtautuvat muutoksiin myönteisesti ja he haluavat kehittää itseään. He ovat omasta mielestään monitaitoisia haluavat kehittää itse tiimin toimintaa, eli myös itseohjautuvuutta on jonkin verran havaittavissa. Tiimityötaidot ovat hallinnassa melko hyvin ja lähes kaikki tunsivat pystyvänsä pitämään palavereja.

Relationships of trust	Not at all	Not much	Neutral	Some-what	Very much
Team members support each other			2	5	4
Team members trust each other			2	5	4
Team has an open discussion atmosphere			2	5	4
Team members and the manager appreciate each other			2	6	3
Relation with the manager is confidential			2	4	5

Taulukko 6: Luottamus tiimissä

Luottamuksen merkitystä tiimityössä ei myöskään sovi unohtaa. Tiimin jäsenten on voitava luottaa toisiinsa, jotta tiimi voi ylipäättään toimia. Työtehtävien suorittaminen sovitulla tavalla, toisien tukeminen ja tarvittavien tietojen jakaminen lisää luottamusta jäsenten välillä. Taulukosta 6 nähdään, että näissä asioissa suurin osa tiimin jäsenistä on samaa mieltä, eli tiimin jäsenet tuntevat luottamusta toisiinsa ja keskustelu on avointa. Tiimissä vallitsee myös molemminpuolinen arvostus tiimin jäsenten ja tiiminvetäjän välillä. Lisäksi suhde tiiminvetäjään koetaan luottamukselliseksi.

Taulukoissa 7-11 käsitellään tiiminvetäjän roolia ja siihen liittyviä kysymyksiä.

Manager conducts activities and re-source orientation	Not at all	Not much	Neutral	Some-what	Very much
Manager keeps the team aware of the work progress and results			1	7	3
Manager pushes forward and implements the ideas team develops			4	6	1
Manager ensures that the exchange of information among team members is active		1	2	5	3
Manager ensures that the information exchange and cooperation with other competencies are active			4	5	2
Manager conducts activities and re-source orientation			1	7	3

Taulukko 7: Esimiehen taito johtaa työtehtäviä ja resursseja

Taulukossa 7 käsitellään esimiehen taitoa johtaa työtehtäviä ja resursseja. Tiiminvetäjällä on tärkeä rooli asetettujen tulosten saavuttamisessa ja tiimin ohjaamisessa. Hänen vastuullaan on, että kaikki tiimin toimintaan liittyvät tehtävät suoritetaan mallikkaasti sekä tiimin sisällä että sen ulkopuolella. Tiimin jäsenten mielestä tiiminvetäjä raportoi edistymisestä ja tuloksista hyvin ja vie uusia ideoita eteenpäin. Tiiminvetäjä huolehtii edelleen siitä, että tietoa jaetaan aktiivisesti tiimin sisällä ja muiden sidosryhmien välillä. Myös toimintojen johtaminen ja resurssien jakaminen saa kiitosta tiimin jäseniltä.

Managing of individual and team resource co-ordination	Not at all	Not much	Neutral	Some-what	Very much
Manager strengthens the team operating conditions			5	5	1
Manager organizes and agrees of flexible arrangements with the team		1	5	3	2
Manager strengthen the co-operation between the competencies			8	2	1
Manager ensures that customer needs are known in the team		2	3	6	
Manager ensures that everybody knows the mission, vision and strategy			6	5	
Manager helps the team members in problem solving			4	4	3

Taulukko 8: Yksilöiden ja tiimin resurssien hallinta

Riittävien työskentelyolosuhteiden ylläpitäminen sekä yksittäisten tiiminjäsenten ohjaaminen ja resurssien koordinointi kuuluvat tiiminvetäjän tehtäviin. Näin tiimin jäsenten ei tarvitse huolehtia näistä asioista, vaan he voivat keskittyä työtehtäviensä hoitoon. Kuten taulukosta 8 voidaan todeta, näissä asioissa näyttäisi syntyvän jonkin verran hajontaa. Vaikka tiiminvetäjän katsotaan auttavan ongelmanratkaisussa, asioiden joustava hoitaminen jakaa mielipiteitä, samoin asiakkaan tarpeiden tiedostaminen. Jostain syystä yli puolet tiimistä on sitä mieltä, että tiiminvetäjä ei vahvista tiimin siteitä eri organisaatioihin riittävästi. Lisäksi tiimin oma strategia ja tulevaisuuden tavoitteet eivät ole kaikkien tiedossa. Tulokset ovat kuitenkin pääasiassa neutraaleja tai positiivisia.

Decision-making	Not at all	Not much	Neutral	Some-what	Very much
Manager helps the team to make decisions by consensus		2	4	3	2
Manager encourages the team to produce new ideas and use their own brains		1	2	6	2
Manager strengthens the team self-confidence by encouraging spontaneous decision-making			4	5	2
Manager helps team to handle conflicts constructively			2	7	2

Taulukko 9: Päätöksenteko

Taulukko 9 käsittelee päätöksentekoa tiimissä. Johtajan on kyettävä paitsi keskustelemaan ja johtamaan keskustelua, myös tekemään päätöksiä ja hallitsemaan konfliktitilanteita. Hyvä johtaja ottaa siis myös muut huomioon keskusteluissa ja päätöksenteossa ja rohkaisee myös muita toimimaan niin. Vastausten perusteella suurin osa tiimiläisistä näyttäisi olevan tyytyväisiä tiiminvetäjän toimintaan näissä asioissa, joka rohkaisee ideointiin ja itsenäiseen päätöksentekoon ja kasvattaa näin tiimin itseluottamusta. Jonkin verran hajontaa esiintyy mielipiteissä koskien konsensusta päätöksenteossa.

Managing learning and development in the team	Not at all	Not much	Neutral	Some-what	Very much
Team development needs are examined and team members are encouraged to learn and develop themselves			4	5	2
Manager encourages to change the way we work		1	5	4	1
Manager develops team member multi-tasking			6	4	1
Manager develops team members' leadership skills (towards self-conducting team)	1		4	4	2
Manager develops team meeting and teamwork skills			3	7	1

Taulukko 10: Tiimin oppimisen ja kehittymisen johtaminen

Jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä, sen työntekijöiden tietotaidon pitää kehittyä toimialan kärjen vauhdissa. Tiimin jäseniä paitsi koulutetaan, myös ohjataan kouluttautumaan tarjoamalla heille kursseja sekä itseopiskelua. Taulukon 10 mukaan suurin osa tiimin jäsenistä on sitä mieltä, että kehitystarpeita kartoitetaan ja heitä rohkaistaan oppimaan uutta. He kokevat myös, että tiiminvetäjä ohjaa kehittämään tiimin työtapoja. Myös tiiminvetäjän pyrkimykset kehittää tiimin jäsenten johtamistaitoja tunnustetaan, vaikka se jakaakin jonkin verran mielipiteitä.

Building and maintaining trust	Not at all	Not much	Neutral	Some-what	Very much
Manager supports team members with their problems		1	3	5	2
Manager supports an open discussion atmosphere			1	3	7
Team members can count on the manager				8	3
Manager's speech and actions are consistent			4	3	4

Taulukko 11: Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen

Taulukko 11 käsittelee luottamuksen rakentamista ja sen ylläpitämistä. Tiiminvetäjän on kyettävä tukemaan tiimin jäseniä heidän ongelmissaan, jotta he eivät tuntisi jäävänsä yksin ongelmansa kanssa. Se lisää luonnolisesti myös luottamusta, joka taas on tiimin toiminnan edellytys. Tiimin jäsenet ovat melko yksimielisiä siinä, että he saavat tukea ongelmiinsa ja että he voivat luottaa tiiminvetäjään. Ehkä hieman yllättävää on, että yli kolmasosa tiimiläisistä kokee, että tiiminvetäjä ei ehkä aina pystykään pitämään lupaustaan ongelman ratkaisemiseksi. Tähän vaikuttanee eniten se, että ongelmat johtuvat melko usein jonkun toisen organisaation tekemisistä tai tekemättä jättämisistä, eikä niitä voida ratkaista tiimissä.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kyselytutkimuksen, käytännön kokemuksen ja teorian avulla tietoa siitä miten asiantuntijatiimin toimintaa voidaan kehittää kohti aitoa, kansainvälistä ja virtuaalista huipputiimiä. Olen arvioinut tutkimusta kahdesta näkökulmasta: itse tutkimuskysymyksen osalta ja toisaalta tutkimuksen luotettavuuden osalta. Pyrin arvioimaan vastasivatko kyselyn tulokset sitä mitä oli haluttu tietää, oliko käytetty lomake oikeanlainen ja olivatko kysymykset merkityksellisiä ja ymmärrettäviä.

6.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida jollain tavoin. Tutkijan tulee pohtia, miten he kertovat tarkasti mitä tutkimuksessa on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päästy. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan kuvata kahdella termillä: reliabiliteetti ja validiteetti.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mikäli tutkimus toistetaan, tulokset ovat samanlaiset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231.) Varmistuakseni siitä, että kysymykset ovat ymmärrettäviä, esitin ne silloiselle esimiehelleni ennen tutkimuksen aloittamista. Käytyämme ne yhdessä läpi totesimme niiden vastaavan tarkoitusta. Vastaukset käsiteltiin analyyttisen tarkasti ja objektiivisesti. Tiimin jäsenet tiesivät vastaavansa anonymisti ja kaikki tiimiläiset vastasivatkin kyselyyn, joskin jouduin lähettämään muutaman muistutuksen. Edellä mainitun perusteella pidän tutkimuksen reliabiliteettia hyvänä.

Validius merkitsee mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. Vastaajat eivät ehkä ymmärrä kysymyksiä niinkuin tutkija on halunnut ja jos tutkija käsittelee niitä oman ajatusmallinsa mukaisesti, tuloksia ei voida pitää pätevänä. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-232.) Tutkimuksen aikana kukaan tiimin jäsenistä ei kysynyt tarkentavia kysymyksiä ja kaikkiin kysymyksiin vastattiin, joten on oletettavaa, että kaikki ymmärsivät kysymykset. Pidän näinollen myös tutkimuksen validiutta varsin hyvänä.

Koska kyseessä oli kohdistettu tapaustutkimus, jossa tutkimuksen kohteena oli yksittäinen asiantuntijatiimi, tuloksia ei voine yleistää koskemaan kaikkia muita tiimejä. Tuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa-antavina. Tutkimuksen sisältöä voidaan kuitenkin osin hyödyntää myös muiden tiimien osalta, koska toimintamalli on virtuaalitiimeille tyypillinen.

6.2 Tulosten pohdintaa

Kokemukseni tiiminvetäjänä oli varsin vähäinen eikä minua oltu erityisesti koulutettu siihen. Aluksi olin epävarma miten kolleegani reagoivat muuttuneeseen tilanteeseen ja miten he ottavat vastaan uuden roolini tiiminvetäjänä. Usein muutoksessa esiintyy muutosvastaisuutta kun uusia asioita vastustetaan ja halutaan pitää vanhasta kiinni. Tämä on luonnollista eikä sitä pidä vastustaa vaan sille on varattava aikaa.

Yllätyksekseni huomasin kuitenkin, että uusi roolini otettiin hyvin vastaan tiimiläisten keskuudessa ja sain heiltä tukea heti alusta alkaen. Huomasin tiimin kehittyvän nopeasti ja näinollen sain lisää uskoa siihen, että työni kantaa hedelmää. Näinollen pidänkin tutkimuksen tuloksia odotettuina, koska yhteistyömme ja me-henkemme oli kehittynyt valtavasti. Alussa esiintynyt jännittäminen oli hävinnyt ja jopa huumoria oli havaittavissa. Varsinaisia yllätyksiä tulokset eivät siis tuoneet, mutta toki parannettavaakin löytyi.

Teoria tiimin johtamisesta ja kehittämisestä tuntui siis vastaavan tulosten perusteella todellisuutta ja uskon että olimme tehneet oikeita asioita ja olimme menossa oikeaan suuntaan.

6.3 Parannusehdotukset

Tutkimuksen suorittaminen kirjallisena kyselytutkimuksena sähköpostin avulla oli mielestäni oikea ratkaisu. Tämä antaa vastaajalle miettimisaikaa sekä mahdollisuuden tarkentaa tai muuttaa vastaustaan ennen sen lähettämistä.

Toinen tapa olisi ollut tehdä kysely puhelimitse, mutta silloin kysely ei olisi ollut anonyymi ja vastaajat eivät välttämättä olisi kertoneet rehellistä mielipidettään asioista. Vastaukseen varattu aika olisi todennäköisesti ollut lyhyempi ja tulosten kirjaaminen olisi ollut työläämpää.

6.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Jälkeenpäin heräsi ajatus, että olisi ollut mielenkiintoista seurata tarkemmin yksilöiden kehittymistä ja toivottujen muutosten toteutumista yksilötasolla. Toisaalta henkilöesimiehet pitävät alaisilleen säännöllisiä kehityskeskusteluja ja seuraavat heidän henkilökohtaista kehittymistään, joten en pitänyt yksilön kehittymisen seuraamista kovin tärkeänä tässä tilanteessa ja valitulla ajanjaksolla.

Myös tiimin jäsenten tulevaisuudennäkymiä olisi mielenkiintoista analysoida perusteellisemmin, vaikka niistä keskustellaankin aktiivisesti palavereissa. Tuloksia voisi ehkä käyttää apuna strategian suunnittelussa.

7 Jatkotoimenpiteet tiimin kehittämiseksi

Tiimin kehittämistyö jatkuu edelleen uuden tiiminvetäjän toimesta ja tulevaisuudessa työnkuvaa on suunniteltu muutettavaksi suorittavasta roolista enemmän raportoivaan ja proaktiiviseen suuntaan. Rutiininomaisia tehtäviä on siirretty kansainvälisiin tukikeskuksiin ja painopiste maihin jääneissä toiminnoissa on nyt vaikeampien ongelmatapauksien ratkomisessa ja raportoinnissa eri sidosryhmille. Muutokset eivät kuitenkaan vaikuta tiimin tapaan työskennellä keskenään, vaan kokemuksia vaihdetaan ja tiimin kehittämistä jatketaan kuten ennenkin.

Olen koonnut alla olevaan taulukkoon muutamia kehittämissuhteita, joita seuraava tiiminvetäjä voi hyödyntää tulevaisuudessa. Näin tiimin toimintamallia voidaan kehittää toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti työympäristön muuttuessa.

Taulukko 12: Kehitysehdotuksia

Nykytilanne	Kehitysehdotukset tulevaisuudessa
Tiiminvetäjä pitää viikkopalaverit	Tiimin jäsenet pitävät vuorotellen viikkopalaverit
Viikkopalavereissa vakioitu agenda	Palaveriin valitaan käsiteltäväksi ajankohtaiset ja kiinnostavat aiheet
Yhteinen palaveri kaikille sidosryhmien edustajille	Palaverit pidetään jokaiselle sidosryhmän edustajalle erikseen
Team Roomin käyttö palaverien pöytäkirjojen tallennukseen	Otetaan käyttöön uusi työkalu joka mahdollistaa myös muiden tietojen joustavan jakamisen
Asioiden käsittely reaktiivisesti, miten syntyneet ongelmat ratkaistaan	Asioiden käsittely proaktiivisesti, miten tuleviin ongelmiin voidaan varautua
Tiimin toiminta lähinnä omasta näkökulmasta katsoen	Pyritään kehittämään tiimin toimintaa osana kokonaisuutta, Big Picture
Toiminnan kehittäminen oman kokemuksen perusteella	Toiminnan kehittäminen sidosryhmien palautteen perusteella
Työkalujen käyttö vain omalle tiimille	Työkalujen jakaminen myös sidosryhmille

Lähteet

- Fisher, K. & Fisher, M. 2012. *Manager's guide to virtual teams*. Madison, WI: CWL Publishing Enterprises, Inc.
- Heikkilä, K. 2002. *Tiimit - avain uuden luomiseen*. Jyväskylä: Talentum Media.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Humala, I 2007. *Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: Bookwell Oy.
- Huusko, L. 2007. *Työpaikkana tiimi*. Helsinki: Edita Publishing.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2006. *Strategiaviestintä*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kauhanen, J. 2000. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Vaasa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Kauhanen, J. 2010. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa: Hansaprint.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1999. *The wisdom of teams*. Harvard Business School.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2010. *Organisaatiokäyttytymisen perusteet*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Rubenowitz, S. 1989. *Organisaatiopsykologia*. Espoo: Weilin+Göös.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Skyttä, A. 2005. *Tiimiytys ja sen läpivienti*. Helsinki: Otava.
- Spiik, K-M. 2007. *Tulokseen tiimityöllä*. Helsinki: WSOY.
- Ulrich, D. 2012. *Henkilöjohtamisella huipulle*. Vantaa: Hansaprint.
- Vainio, L. & Mäensivu, K. 2006. *Työskentely virtuaalitiimeissä ja -yhteisöissä*. Hämeen ammattikorkeakoulu eLearning Centre, Tietoa virtaa - hanke. HAMKin julkaisuja 6/2006.
- Viitala, R. 2012. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Porvoo: Bookwell Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kuvat

Kuva 1: Teorioiden kehittyminen kohti matalia rakenteita (Skyttä 2005, 21)	9
Kuva 2: Joukon kasvu huipputiimiksi (Skyttä 2005, 111)	11
Kuva 3: Käyttäytyminen yksilön ja organisaation arvojen pohjalta (Skyttä 2005, 66)	12
Kuva 4: Yksilöosaamiset (Viitala 2012, 179)	13
Kuva 5: Osallistava johtaminen (Skyttä 2005, 42)	17

Taulukot

Taulukko 1: Muutokset vuoden 2011 aikana	28
Taulukko 2: Työtehtävät ja resurssointi.....	29
Taulukko 3: Yksilöiden ja tiimin resurssien hallinta	30
Taulukko 4: Päätöksenteko	31
Taulukko 5: Oppiminen ja kehittyminen tiimissä	31
Taulukko 6: Luottamus tiimissä	32
Taulukko 7: Esimiehen taito johtaa työtehtäviä ja resursseja	33
Taulukko 8: Yksilöiden ja tiimin resurssien hallinta	34
Taulukko 9: Päätöksenteko	35
Taulukko 10: Tiimin oppimisen ja kehittymisen johtaminen	36
Taulukko 11: Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen.....	37
Taulukko 12: Kehitysehdotuksia	40

Liitteet

Liite 1 Saatekirje	45
Liite 2 Kyselylomake	46

Liite 1 Saatekirje

Hello Team,

Our new organization has now been in place since the spring, so I have made a questionnaire to get the current status of the AAM teamwork. We already gave our manager tons of good ideas what are the areas where we need more information and education. To achieve this years' targets and also to set our next year's targets, I would like to have your opinion if we are heading to right direction as a team.

I want to have the answers anonymously, so please send the filled template back to me with the same name, I will then store them to my laptop before I start putting the results together. Please be honest with your answers, so I can make the right judgements where we are heading as an AAM team and where I have failed or succeeded.

It shouldn't take more than 15-20 minutes to answer and I hope I could still get your answers back at the end of this week latest. There are no new questionnaires planned any more, so this is a good chance to have your voice heard and to affect to our team's future way of working.

Thank you.



AAM Questionnaire 12_2001.xls

Liite 2 Kyselylomake

AMM Questionnaire					
06.12.2011					
Mark your choice with X					
Changes during the year 2011					
	not at all	not much	neutral	somewhat	very
How well have we succeeded in personal work/teamwork and team development to support our strategy?	1	2	3	4	5
Establishing 1 Nordic AAM Team & Community vs. several AAMs on their own					
Establishing Team Leader from inside the team instead of outside					
Establishing the same manager for all AAMs					
Starting common weekly AAM meetings instead of separate monthly meetings in the countries					
Having everybody reporting their weekly activities in the meeting					
Creating new layout for DPE reports					
Changing teamroom structure					
TL and manager roles as filters before any new Nordic projects will be handed over to team					
Coating WINs for operations and standard templates for requests					
Team operation are handled more and more inside the team					
Establishing new communications channel inside and outside the team					
Adding self confidence and personal satisfaction					
OTHER, please add					
The roles and responsibilities in a team					
	not at all	not much	neutral	somewhat	very
Activities and resources orientation	1	2	3	4	5
Team is constantly aware of the progress and results of its work					
Team produces development ideas and push them forward to implementation					
The exchange of information among team members is active					
The exchange of information and co-operation with other teams and is active and smooth					
Individual and team resource co-ordination	1	2	3	4	5
Team has good operating conditions					
Team work organization and the arrangement are flexible					
Team has the right human resources and competence for its overall execution of the tasks					
Customers needs are known in the team					
Team knows the AM mission, vision and strategy					
Team manages problem-solving methods					
Decision making	1	2	3	4	5
Team makes decisions by consensus					
Team generates new ideas					
Team members use their own brains					
Team handles conflicts constructively					
Learning and development in the team	1	2	3	4	5
Team members learn and develop themselves					
Team is change-oriented and learning team					
Team members are multi-skilled					
Team self conducting is developed within the team					
Team members are capable of teamwork and keeping meetings					
Relationships of trust	1	2	3	4	5
Team members support each other					
Team members trust each other					
Team has an open discussion atmosphere					
Team members and the manager appreciate each other					
Relation with the manager is confidential					
The roles of the manager and team leader					
	not at all	not much	neutral	somewhat	very
Manager conducts activities and resource orientation	1	2	3	4	5
Manager keeps the team aware of the work progress and results					
Manager pushes forward and implements the ideas team develops					
Manager ensures that the exchange of information among team members is active					
Manager ensures that the information exchange and cooperation with other competencies are active					
Managing of individual and team resource co-ordination	1	2	3	4	5
Manager strengthens the team operating conditions					
Manager organizes and agrees of flexible arrangements with the team					
Manager strengthens the co-operation between the competencies					
Manager ensures that customer needs are known in the team					
Manager ensures that everybody knows the mission, vision and strategy					
Manager helps the team members in problem solving					
Decision-making	1	2	3	4	5
Manager helps the team to make decisions by consensus					
Manager encourages the team to produce new ideas and use their own brains					
Manager strengthens the team self-confidence by encouraging spontaneous decision-making					
Manager helps team to handle conflicts constructively					
Managing learning and development in the team	1	2	3	4	5
Team development needs are examined and team members are encouraged to learn and develop themselves					
Manager encourages to change the way we work					
Manager develops team member multi-tasking					
Manager develops team members' leadership skills (towards self conducting team)					
Manager develops team meeting and teamwork skills					
Building and maintaining trust	1	2	3	4	5
Manager supports team members with their problems					
Manager supports an open discussion atmosphere					
Team members can count on the manager					
Manager's speech and actions are consistent					